

## XIII 財務

---

東洋大学は、長期的に安定的な財政基盤を確立するために、理念・目的に沿った教育研究を適切に遂行するための施設・設備等環境整備、教育・研究体制の整備、充実を長期的、計画的に実行し、さらに、外部資金の獲得のための積極的取組み、有効かつ効率的な予算執行の確立を目標とし、以下のような取組みを行ってきた。

本学は、老朽化した白山キャンパスの全校舎を住替え方式で建替えるために平成元年に白山キャンパス再開発に着手して平成14年度に完成した。また、この間に川越キャンパスの工学部の実験棟建設や校舎の建替えをした。平成7年度に板倉キャンパスを取得して平成9年度に国際地域学部と生命科学部を開設した。さらに、工業等制限法の廃止により都心に新たな校舎を建設することが可能となり白山キャンパスの隣接土地を取得して新たに校舎を建設して、白山キャンパスと朝霞キャンパスで教育していた5学部を平成17年度から白山キャンパスへ統合した。5学部移転後の朝霞キャンパスには平成17年度にライフデザイン学部を開設した。これによりそれぞれの学部と大学院は一つのキャンパスで一貫教育することを実現し、また、主な校舎のリニューアル化も終了した。キャンパスの有効利用を図る一環として平成16年度に白山キャンパスの近くに白山第2キャンパスを取得した。

教育面では、教員組織としての教養課程を平成12年度から廃止し、各学部・学科所属とするとともに、文・経済・経営・法・社会学部（以下「文系5学部」という）においては学科の新設を含む学科の再編成、カリキュラムの改革を行った。平成13年度には、工・国際地域学部において新学科を設置するとともに、カリキュラムの見直しを行った。

学部の改革と平行して、各学科が対象とする研究分野においてすべて大学院を持つことを目標として大学院教育の充実を図り、新研究科・専攻の設置を行うとともに既存の研究科の見直しを図った。

研究面では、平成8年には文部省私立大学ハイテク・リサーチ・センター整備事業（当時）の採択を受け、バイオ・ナノエレクトロニクス研究センターを開設した。その後は11研究プロジェクトが文部科学省私立大学学術研究高度化推進事業に採択された他、バイオ・ナノエレクトロニクス研究センターの研究プロジェクトが21世紀COEプログラムに採択されるなど、外部資金を得て研究施設や研究センターを次々と開設し研究の高度化を図り、先端技術の研究面においても、顕著な実績を重ねることができた。

その結果、平成18年度には9学部43学科、大学院9研究科、専門職大学院1研究科、6研究所、12研究センターを擁する総合大学へと発展することができた。

この間（平成元年度から17年度）の財政は、新たな学部・学科にかかわる設置財源と既存校舎の建替えによる資金調達において緻密なものが求められたが、確実な学生確保と消費支出の抑制などによる安定した経営により、教育研究の充実と施設の拡充を図ることができた。この間の大学部門の設備投資は1,120億円と大きかったので、法人全体で総資産が982億円、基本金が1,059億円増加したものの、総負債が106億円、消費支出超過額が184億円増加した。当面の設備投資は終了したので、今後は、借入金返済による総負債

の減少と消費支出超過額は解消に向かいさらに財政の安定化が進むことになる。社会変化に即してそのニーズに応えるための教育研究を行うためには、今後とも長期的な経営と財政の安定化を目指す必要がある。

#### (教育研究と財政)

平成 13 年度に理事会内に設置されている「財政検討委員会」は、理事長からの①長期的な財政モデルの設定と②長期財政モデルの評価と国内外の諸大学との財政状況の比較検討について諮問を受けて、「本学の財政規模を策定するとともに今後 10 年間に事業投下可能資金量を多角的に検討できるケーススタディのシステムの確立とその根拠の前提となる他大学の平均的な財務状況判定指標に基づく本学の財政基盤の確保を明確にする」という答申をした。

さらに平成 17 年度には、①学部学生減に対応した学校法人の財政計画と②学校法人東洋大学又はその関連組織が行なう収益事業について諮問を受け、「財政計画については、学生生徒等納付金に頼っている収入の財源の確保のために、学費の見直しや競争的研究資金の獲得、資産運用、事業収入、寄付金の推進、支出面においては、冗費削減や業務の効率化による支出の削減を目指すこと。及び自立困難な学科の改組を視野に入れた再編成を進める」との答申をした。

また、理事会内設置の「教学検討委員会」は、①東洋大学の教育、研究活動のグランドデザインと②高度の専門的職業能力育成のための大学院について諮問を受け、「東洋大学のブランド力の向上を目指して、如何に社会へのアピールをしていくかということの重要性を再認識した。この社会的責任を果たすために、東洋大学に期待される社会のニーズを謙虚に評価し、今後進むべき方向を見定めなければならない。そのために、教学改革を進め、本学の教育研究の質を高め、本学の存在を内外に広めることが重要である」と答申した。

教学検討委員会の答申を受けて、学長の下で教育を中心とする教学改革プログラムが進行中である。また、研究面では、大型の高度研究は大きな資金が必要となり内部資金では限界があるため、外部評価により採択される競争的資金を受けることを奨励し年々件数と金額は増加している。教学改革プログラムの推進や競争的資金の増加は経費増が伴うことになり、財政検討委員会の答申に則して健全な財政を維持・改善しつつ教育研究に成果や効果を見て重点的に財源措置をすることになっている。

本学の過年度からの財務状態を見てみる。

校舎等の整備に着手した平成元年度の大学部門の消費収支状況は帰属収入 161 億円、消費支出 129 億円、帰属収支差額 32 億円で、貸借対照表状況は総資産額 615 億円、総負債額 146 億円、基本金 497 億円、消費支出超過額 28 億円であった。

平成 13 年度は、消費収支状況は帰属収入 291 億円、消費支出 231 億円、帰属収支差額 60 億円で、貸借対照表状況は総資産額 1,384 億円、総負債額 289 億円、基本金 1,192 億円、消費支出超過額 97 億円であった。

平成 17 年度は、消費収支の状況は帰属収入 293 億円、消費支出 239 億円、帰属収支差額 54 億円で、貸借対照表状況は総資産額 1,597 億円、総負債額 252 億円、基本金 1,556 億円、消費支出超過額 212 億円となった。

元年度と17年度を比較すると帰属収入が1.8倍、総資産が2.6倍、総負債が1.7倍、基本金が3.1倍となった。平成13年度から17年度の5年間を見ると消費収支に大きな変化はないが、総資産で213億円の増、負債は37億円の減となり、消費支出超過額が115億円増加しているものの、貸借対照表関係比率は全般的に好転しており財政の改善が進んでいる。これは平成元年度の帰属収支差額比率19.9%、13年度20.6%、17年度18.4%と帰属収支差額をほぼ一定に維持してきたことが大きな要因である。

今後は、この収支のバランスを維持しながら、消費支出超過額を解消し内部留保を高めしていく必要がある。

#### (外部資金等)

本学が高水準かつ特色のある教育・研究拠点となるために継続的に改革を行い発展するためには、学生生徒等納付金収入に大きく依存した大学運営から、これまで以上に競争的資金等の外部資金の導入を図る大学運営になっていかなければならない。このようなことから新たなプロジェクト研究を行うに当たっては、競争的資金を得ることを前提とし、そのための支援を行い研究の高度化を図ってきた。

本学は平成14年度に全学的な研究プロジェクトの企画推進など研究活動の高度かつ多様で個性的な展開を推進することを目的として「学術研究推進センター」を設置するとともに学長室内の「研究協力課」を同センターの事務支援部署として位置付けた。さらに平成15年度に「学術研究高度化推進事業研究組織の設置運営に関する規程」を制定して、学外研究費を導入した研究プロジェクトの企画や助成を展開した結果、9つの研究センターがハイテク・リサーチ・センター整備事業や学術フロンティア推進事業などの私立大学学術研究高度化推進事業に選定され、平成13年度から平成17年度の5年間に採択件数は10件、補助金総額として約6.7億円を獲得した。

また、ハイテク・リサーチ・センター整備事業の選定を受け設立されたバイオ・ナノエレクトロニクス研究センターのバイオ・ナノ融合研究プロジェクトが平成15年度に文部科学省の21世紀COEプログラムに採択され、平成15年度から平成17年度の3年間に総額約1.5億円の補助金を得ている。このような各研究センターの高度な個性的研究活動が評価され外部資金獲得に繋がり、さらにそれが研究活動を促進させて学術研究の高度化に繋がるという好循環が生まれている。

私立大学等経常費補助金は、平成13年度から毎年18億円以上の交付を受けている。本学の学術研究高度化に伴い、教育研究高度化推進特別補助金交付額は平成14年度以降毎年度増加してきている。その結果、平成17年度には経常費補助金全体の交付額が20億円を超えるに至った。私立大学・大学院等教育研究装置施設整備費補助、私立大学等研究設備整備費等補助、私立学校施設高度化推進事業費補助は、平成13年度から平成17年度の5年間で10億円を超える交付を受けて施設設備の充実を行い教育研究の充実・発展に繋がっている。

科学研究費補助金、受託研究、奨学寄附金では、平成13年度から17年度の5年間に総額10億円を超える外部資金を獲得している。しかし、科学研究費補助金の採択率はこの5年間30%以下（申請件数に対する新規採択率は20%以下）に止まり、申請・採択件数に

は学部間で格差が生じている。また、受託研究、奨学寄附金の受け入れについても個々の研究者に依拠するところが大きい。

科学研究費補助金の獲得を促進するために、教員向け説明会の実施と応募の呼びかけ、採択者に対する学内研究費予算の目的間の組替えや年度繰越しを可能にしてインセンティブを与えるなどの方策を講じている。

今後、①さらなる独創的な研究の強化や学際研究の効率的な推進など「学術研究推進センター」の戦略的な事業展開により、各研究センターの研究活動の継続的發展を私立大学学術研究高度化推進事業等の採択件数拡大に繋げていくこと、②グローバル COE プログラムへの採択に向けてさらに研究の高度化を図ること、③各学部が策定している中期目標・中期計画の有効性を評価のうえ実施して、さらにそれを特色ある大学教育支援プログラムや現代的教育ニーズ取組支援プログラム等への採択につなげるなど、競争的資金の受入拡充とともに、本学の教育研究の社会的評価を高めていくことも目指す。

一方、本学と同規模の他大学と比較して、私立大学等経常費補助金の特別補助金交付額あるいは科学研究費補助金の申請・採択件数が少ないこと、また、受託研究、奨学寄附金の受け入れが個々の研究者に委ねられている現状を鑑み、従来の補助金申請の取り組みを見直して、④学内の組織的連携による外部資金獲得のための情報共有と啓蒙活動、⑤学内研究費と連動したさらなる教学予算の弾力的運用による申請強化等を図っていく。また、補助金以外の外部資金獲得策として⑥本学の教育研究活動への理解を得て、卒業生や企業等からの有機的継続的な寄付受入方策の実施（「東洋大学維持会（寄付募集团体）」の機能強化と会員拡大、寄附講座の立ち上げ、社会貢献活動等の PR 等）、⑦リスク管理体制の整備による保有金融資産の有効な資産運用、により外部資金等の学生生徒等納付金以外の収入を拡充していかなければならない。

#### （予算編成）

予算編成は、毎年、理事会において年度の重点的施策事項と財源予測およびその配分原則を盛り込んだ予算編成方針を策定する。この予算編成方針を各部署へ提示しそれに沿って要求が行われる。

予算要求は、経理部において、予算編成方針に沿っているか、必要かつ欠かすことのできない事業であるか、これまでの事業を効果や効率性などの視点で評価したうえでの要求内容か、要求内容に冗費はないかなどを判断基準として予算査定を行い、財源と照らし合わせて事務局予算原案を策定する。その後、事務局予算原案を基に常務理事会において予算原案を策定する。ここ数年は、業務の有効性・効率性を高めることや経費節減を図るために、特に新規事項は常務理事会で時間をかけて査定を行っている。常務理事会で検討した予算原案は、予算内示として要求部門に通知されその内容が業務運営に支障をきたすと判断された場合には予算に修正を加える。常務理事会で作成された予算案は、評議員会の意見を聞いて理事会の審議を経て予算が成立する。

教育研究に直接要する予算については、平成 13 年度から学生数と学生単価および教員数と教員単価を積算基準として財源を学部等に提示し、その範囲以内で予算（執行計画）を提出する方式としている。これは一定財源の範囲以内で各学部において弾力的に予算編

成を行い、教育研究活動の有効性を高めるための措置である。また、学部等において上記の財源枠を超えて行う重点施策事項については、学長が学部等の要求を受けその内容を評価の上、要求額を取りまとめて法人へ予算要求を行う方式を採っている。特に、教育研究高度化推進特別補助などの競争的資金を得て行う事業については、第三者による評価を経て決定されることも踏まえて重点的に予算配分を行い、この予算枠には一定の財源を確保するように予算編成を行っている。

### (予算の配分と執行)

平成 16 年度よりそれぞれの学部等において、「中期目標・中期計画」を立案し、相互評価や予算への反映を狙いとして、教員・職員が会する場で年に一度プレゼンテーションを実施している。第三者評価を受けることを前提に 5、6 年先の学部等の目標を設定し、発表を行うものである。

この中から具体的に予算化し、実現するものを学部独自で立案し、それに対して学長の裁量による特別予算を配分し、実行、評価を行っている。教学サイドとして、各学部が何を志向しているのか、現場の考え方を優先的に聴取するものであり、全学的な教育・研究の方向性の確認と全学的な目標、計画を提示するプロセスの一つとして考えている。

先にも触れたように、教育・研究の直接経費においては、平成 13 年度より学生単価による「学生経費」と教員単価による「教員経費」を設定し、それぞれの自由裁量が反映される執行計画を立案できる予算体系となっている。

それと同時に、予算の硬直化の回避や冗費の軽減を狙うとともに、より効率的な執行を目指し、教学予算制度の見直しを図っている。具体的には、平成 16 年度に予算執行計画を変更し、期中において目的予算間の流用を可能とした。このことは、学生数の確定後の計画変更や研究課題の変更による用途費目の変更をある一定の条件を付すことで可能とし、予算の効率的な執行を狙いとしたものである。ただし、計画段階での立案が杜撰にならないように予算執行管理を徹底させた。

平成 18 年度からは、教員経費に係る研究費について、予算の繰越制度を導入した。これは年度末の駆け込み執行を防ぐとともに、年度を越える予算の執行を可能とし、2 年間に渡る研究計画を組めるようにして、研究の効率と効果を高めるための方策である。

このように予算制度の弾力化を図ることにより、有効的で効率的な予算執行を目指しているが、今後は調達制度の見直しによる効率性の向上や、外部資金獲得者への内部研究資金の重点配分や予算の弾力的運用といったインセンティブを与えることにより、科学研究費補助金への全員応募を目指しさらに研究の実効性と質的向上を図る必要がある。

限られた財源の中で効率的な財源配分と執行を図るためには、点検・評価しながら業務を展開するための方策を構築する必要がある。その方策のひとつとして、予算執行計画と期中と期末における予算執行報告を義務付け、マネジメントサイクルを機能させる仕組みを立ち上げた。

事務部門においては、業務計画とその報告、業務課題とその実施状況の報告を実施することにより、PDCA サイクルが機能して業務改善へ繋がりがつつある。また、平成 18 年度から全ての部署の計画書、報告書をグループウェア上で全職員に閲覧可能とし、情報の共

有化を進め、部門間の業務の調整を促進して業務の効率性と効果をより高める仕組みをとっている。

しかし、学部が行う事業については、期中と期末に予算執行報告書を学部担当事務課を通じて学長へ提出をさせているが、教育研究活動の実施状況と関連付けての報告とはなっておらず、十分にマネジメントサイクルとしての機能を果たしているとは言えない。予算執行報告書がマネジメントサイクルとして機能するための運用仕組みを構築することが課題となっている。

また、限られた財源の効率的な配分及び執行を目指すためには、期中における業務の実施状況と経営状況を把握し、有効な経営情報を迅速に執行部に伝えられる制度の整備が必要となっていた。こうしたことから、平成 17 年度より常務理事会に、四半期毎に科目別と目的別に大学(各キャンパス)、附属高校単位で執行状況を収支状況も加味して報告している。さらに、9 月末に半期決算を行い、消費収支計算及び貸借対照表の状況についても報告している。これらでは前年度同期との比較も行い、その差異の要因も説明している。これにより、執行状況と経営状況を把握し、期中における財務に係る経営判断が可能になった。

#### (財務監査)

本学の監査は、私立学校法に基づく監事による監事監査、私立学校振興助成法に基づく監査法人による会計監査、本学内部監査規程に基づく内部監査の 3 つである。

監事監査(監事 3 名)は、理事会および評議員会に出席するとともに、各キャンパス視察などを通じて事業遂行状況の把握をして法人の業務を監査している。また、会計監査と同時期に公認会計士と意見交換を行いながら財産の状況を監査している。監事は本法人の業務と財産の状況について監査報告書を作成して、理事会および評議員会に提出するとともに両会に出席して報告している。

監査法人による監査は、年 2 回、4 月から 9 月末までを仮決算した時点と 3 月末までの決算時に、延べ日数 60 日、延べ監査人 200 名の規模で実施している。監査報告書とは別に、2 回の監査終了後に、監査法人から監査実施過程で発見した内部統制上の問題点などを「覚書」(マネジメント・レター)にまとめて報告してもらい、その内容を検証して業務改善につなげている。

内部監査は、「業務の適正化、効率化及び教職員の業務に関する意識の向上を図り、もつて法人の健全な発展と社会的信頼の保持に資することを目的」としており、平成 17 年 10 月に内部監査室を設置して、4 名の専任職員で平成 18 年度から監査を実施している。現在は、内部統制システムの整備運用に貢献することを目標にして上記「覚書」の報告事項内容を関係部署からヒアリングをして検証することにより、課題の抽出及び改善策の提案等を行っている。

今後は、監事、監査法人、内部監査室の連携をより密にしてそれぞれの監査の有効性を高める必要がある。

#### (私立大学財政の財務比率)

平成 13 年度に財政検討委員会から、平成 22 年度における本学財政の目標値として、流動比率を 200%、固定比率を 100%、固定長期適合率を 90%、帰属収支差額比率（大学部門）を 20%、人件費比率（大学部門）を 45%とすることが妥当であるとの答申がなされた。13 年度の状況は、流動比率 172.3%、固定比率 110%、固定長期適合率 94.1%、帰属収支差額比率 21%、人件費比率 43.1%であった。

平成 17 年度は、流動比率 208.1%、固定比率 101.9%、固定長期適合率 92.1%、帰属収支差額比率 18.6%、人件費比率 44.6%となっている。平成 17 年度時点では、消費収支関係比率は目標値をほぼ維持し、貸借対照表関係比率は目標達成に向けて漸次改善しつつある。

他私立大学との比較は、「今日の私学財政」の「理工他複数学部」の比率を参考値にしている。

消費収支計算関係比率を大学部門の比較で見ると、人件費比率は 42%前後で推移していたが、新学部設置による教員の前倒し採用により 17 年度は 44.6%にアップした。他大学の比率（以下「平均」という）に比べるとまだ低い値を示している。なお、この値は新学部の学年進行により学生数が増えれば漸次下がる。教育研究経費比率と管理経費はほぼ平均値で推移している。

学生生徒等納付金比率は 84%前後で推移し平均より高く、寄付金比率、補助金比率は平均より低い値を示している。収入は、学生生徒等納金の比重が大きいため、収入源を分散するために他の収入を大きくすることが課題である。

収支比率として、消費支出比率は平均を下回っていて財務の健全性を維持している。消費収支比率は施設投資による基本金組入額が影響して大小はあるものの低減傾向にある。各キャンパスの大規模な施設整備は終了したので今後は平均より低い値で推移する。

貸借対照表関係比率を見ると、設備投資が続いていたために消費収支差額比率は漸次低くなり平均より低く乖離が大きくなってきている。しかし、自己資金構成比率、固定比率、流動比率などは漸次改善しつつあり、17 年度の自己資本構成比率と固定比率は 16 年度平均に近い値となっている。設備投資は終了したので、今後は消費収支差額比率も上昇に転じその他の比率も引き続き改善に向かう。

本学の財務状況は、収支状況は安定的に推移しているが、収入で学生生徒等納付金比率の割合が高い。18 歳人口減少期にあっても学生を確実に確保することは前提であるが、受入数が減少することも視野に入れて学生生徒等納付金に大きく依存しない収入構造に変えていく必要がある。支出面では人件費比率、教育研究比率とも平均値をクリアできているので、基本的にはこの構造を変えることなく、教育研究の充実のためにはコスト削減や不要な事業の見直しなどを行い重点的な資金配分を行う必要がある。貸借対照表では、これまで永年に亘り施設投資を行ってきたために消費支出超過で内部留保が十分でないため、財政の安定を図るために当面は内部留保を高める必要がある。

